



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS: DESAFIOS DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

**Nelma Aparecida Magdalena Monticelli**

Coordenaria Geral da Unicamp, University of Campinas

[nelma@unicamp.br](mailto:nelma@unicamp.br)

**Eloisa Caldeira Durães**

Coordenadoria Geral da Unicamp, University of Campinas

[ecduraes@unicamp.br](mailto:ecduraes@unicamp.br)

**Emerson José Ferri**

Coordenadoria Geral da Unicamp, University of Campinas

[ejferri@unicamp.br](mailto:ejferri@unicamp.br)

**Alexandre Henrique de Melo**

Coordenadoria Geral da Unicamp, University of Campinas

[alehmelo@unicamp.br](mailto:alehmelo@unicamp.br)

**Pedro Roberto Lemos Cortez**

EloGroup

[pedro.lemos@elogroup.com.br](mailto:pedro.lemos@elogroup.com.br)

**Teresa Dib Zambon Atvars\***

Coordenadoria Geral da Unicamp, University of Campinas

[teresa.atvars@reitoria.unicamp.br](mailto:teresa.atvars@reitoria.unicamp.br)

### RESUMO

Este texto relata as dificuldades para implantação da gestão estratégica na Universidade Estadual de Campinas e descreve alguns dos resultados já alcançados como fruto de projetos vinculados ao Planejamento Estratégico, mostrando as múltiplas possibilidades de avanço na gestão. A metodologia utilizada foi baseada em elementos do Planejamento Estratégico Situacional – PES (MATUS, 1993) e do *Balance Score Card* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Esse modelo adaptado também combinou elementos da metodologia *Problem-Driven Iterative Adaptation* – PDIA (PRITCHETT, 2017), método de implantação de soluções direcionadas aos grandes problemas definidos localmente e definidos no desempenho (em oposição ao transplante de soluções de “melhores práticas” preconcebidas e empacotadas). Disto resultaram o Mapa Estratégico, a Cadeia de Valor, projetos estratégicos e a implantação de uma ferramenta de Gestão de Projetos para a realização do monitoramento dos mesmos. A conclusão é que as principais dificuldades na implantação da Gestão Estratégica estão relacionadas com a falta de cultura dos órgãos administrativos em organizar e priorizar as atividades e projetos para melhor responderem às demandas dos usuários. Esta falta de cultura engloba também os aspectos relacionados com a ausência de metas e de indicadores de eficiência na gestão.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico; Avaliação Institucional; Gestão de Projetos.

## I INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é um instrumento de gestão utilizado pelas melhores universidades<sup>1</sup> do mundo para orientar as decisões acadêmicas, administrativas e de investimentos. No Brasil, entretanto, esta prática não é muito difundida, limitando-se em muitos casos à elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um dos requisitos exigidos pelo Conselho Nacional de Educação nos processos de Avaliação Institucional. Apesar desta exigência, não há mecanismos externos de acompanhamento da execução dos PDIs e no âmbito interno sua execução, quando existe, é tratado como relatório de gestão. A cultura institucional de planejar no longo prazo é praticamente inexistente, principalmente no caso das universidades públicas, provavelmente porque as mesmas não têm autonomia de gestão financeira, a exceção das universidades públicas do Estado de São Paulo (DECRETO N. 29.598, 1989; FELÍCIO; MUSY, 2018). Nas instituições privadas, o planejamento está bastante atrelado ao plano de negócios e, nos planejamentos consultados há poucas metas de natureza mais acadêmica.

A Unicamp, num certo sentido, se diferenciou das demais, pois no seu projeto de criação houve uma proposta conceitual inovadora e de modo interessante, este conceito foi expresso na estrutura do campus, conforme Gomes (2016). Posteriormente, no início dos anos de mil novecentos e noventa, com a implantação do Projeto Qualidade, aquele marco conceitual inicial foi revigorado, trazendo um planejamento objetivo tanto de qualificação do quadro de pessoal (docente e funcionários), quanto das atividades-fim. Duas categorias de processos foram planejadas: a implantação da avaliação institucional de todas as Faculdades e Institutos e a implantação de carreiras com processos sistemáticos de avaliação de docentes e de funcionários técnico-administrativos, com reconhecimento de mérito. Estes processos tinham como objetivo estratégico a busca permanente da qualidade acadêmica, por meio de processos de análise qualitativa das atividades (DIAS SOBRINHO; BALZAN, 1995).

A Unicamp iniciou nos anos dois mil discussões sobre o uso de metodologias de planejamento estratégico como mecanismo para auxiliar a gestão, mas somente em 2004 a universidade conseguiu organizar um documento mais consistente, o chamado Planes II, Deliberação CONSU 405/04. O Planes II explicitou a identidade institucional da Unicamp com uma descrição da missão, dos princípios, dos valores e da visão de futuro. Decorrente desta identidade definiu-se cinco áreas estratégicas para a universidade (Ensino, Pesquisa, Extensão e Cooperação Técnica-Científica e Cultural, Administração e Qualidade de Vida) e as estratégias formuladas para cada uma destas áreas definiram alguns programas e linhas de ação, com vários níveis de aprofundamento e detalhamento (CGU, 2012). Os ciclos de planejamento realizados nos últimos 16 anos avançaram no uso deste tipo de mecanismo de gestão dando suporte à tomada de algumas decisões institucionais, mas com um nível ainda incipiente de priorização na alocação dos investimentos.

Apesar de ainda haver uma baixa correlação entre a tomada de decisão e efetividade na implantação de planos de ação vinculados ao planejamento estratégico, o conceito de planejamento como método de gestão está sendo gradativamente incorporado à cultura institucional da universidade. Várias Faculdades e Institutos, alguns órgãos da administração central e alguns órgãos da área da saúde, particularmente o Hospital de Clínicas da Unicamp, tomam decisões baseadas nos respectivos planejamentos e os tem como norte para o desenvolvimento de um plano de ações de curto, médio e longo prazo. A Unicamp está num processo de ampliação dos vínculos do seu planejamento estratégico, baseado nas Avaliações Institucionais quinquenais e nos resultados das avaliações externas oriundas da Capes no caso da pós-graduação, do INEP/MEC no caso do ensino de graduação e de alguns *rankings* internacionais.

Este texto relata as dificuldades para implantação da gestão estratégica e descreve alguns dos resultados já alcançados como fruto de projetos vinculados ao Planejamento Estratégico, mostrando as múltiplas possibilidades de avanço na gestão.

## **II. Planejamento e transformação**

Para Mintzberg (2004), o planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões, que não deve ser visto apenas como tomada de decisão, nem como formulação de estratégias, mas sim como o esforço de formalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações. Drucker (1972) enfatiza que o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo de decisões sistemáticas, com o melhor conhecimento possível do futuro, organizando o esforço necessário para se tomar decisões e medindo os resultados em relação às expectativas por meio de feedback. No âmbito educativo outros modelos são propostos e aplicados, como o modelo V de avaliação e planejamento como instrumento para o aperfeiçoamento contínuo (GONZALÉS et al. 2004)

Apesar desta formulação bastante geral, não tem sido fácil encontrar uma metodologia que se adeque facilmente a universidades públicas complexas e compreensivas como é o caso da Unicamp. Várias das metodologias disponíveis de Planejamento Estratégico mais conhecidas se aplicam à gestão da qualidade de empresas, onde o lucro e a satisfação dos acionistas é a meta a ser alcançada (KAPLAN; NORTON, 1997). Não é, obviamente, esta a meta a ser perseguida e nem é este o indicador adequado para a medida do sucesso na universidade pública brasileira. Por isto, desde o início dos anos dois mil, a Unicamp realiza seu planejamento com metodologias que permitem adaptações às instituições de ensino sem fins lucrativos (COSTA, 2007). Estas adaptações foram estabelecidas empiricamente, para uma universidade com decisões colegiadas e com um amplo espectro de participantes (docentes, funcionários técnico-administrativos, estudantes e visitantes), característico de uma universidade compreensiva, com um conjunto de áreas de conhecimento diferentes e com formas próprias de produção acadêmica. A metodologia utilizada também foi baseada em elementos do Planejamento Estratégico Situacional PES (MATUS, 1993) e do *Balance Score Card* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Esse modelo adaptado combinou elementos da metodologia *Problem-Driven Iterative Adaption* – PDIA (PRITCHETT, 2017), método de implantação de soluções direcionadas aos grandes problemas definidos localmente e definidos no desempenho (em oposição ao transplante de soluções de “melhores práticas” preconcebidas e empacotadas).

Considerando a complexidade da Unicamp, da gestão universitária e dos seus mecanismos de governança (HARDY; FACHIN, 2000), a Gestão Estratégica é um processo que faz parte de um novo e mais abrangente modelo de gestão. Isto exige um corpo técnico e de dirigentes preparados conceitualmente para este tipo de gestão e este é um fator crítico de sucesso. No caso de instituições em que não há massa crítica para realizar a gestão estratégica, processos de qualificação de equipes são absolutamente essenciais. É necessário também a criação de uma equipe responsável pelas atividades desde a implantação até o acompanhamento e um canal institucional representativo onde os assuntos estratégicos são estudados e propostas são elaboradas para decisão do Conselho Universitário. Na Unicamp este espaço institucional é a Comissão de Planejamento Estratégico, COPEI, que é uma comissão permanente do Conselho Universitário.

Visando superar as dificuldades metodológicas e para dar efetividade ao Planejamento Estratégico, em 2015 estabeleceu-se vínculo entre a Avaliação Institucional (2009-2013) quinquenal (PRDU, 2014) e a revisão do Planejamento Estratégico da Unicamp para o período 2016-2020 (PRDU, 2015). O Planes 2016-2020 redefiniu a identidade organizacional

caracterizada pela missão, visão de futuro, princípios e valores, e a excelência foi priorizada nas quatro grandes áreas estratégicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão) (Figura 1). Além disto, foram definidas treze estratégias corporativas como veículo para se alcançar a excelência e o futuro almejado. As estratégias corporativas direcionam, orientam e conduzem a instituição em seu ambiente para alcançar o futuro desejado e dão origem ao mapa estratégico da instituição, a partir do qual se desdobram as estratégias.

Figura 1. Esquema que define a estratificação do Planes 2016-2020 da Unicamp e a vinculação dos projetos estratégicos com a Visão de Futuro da universidade.



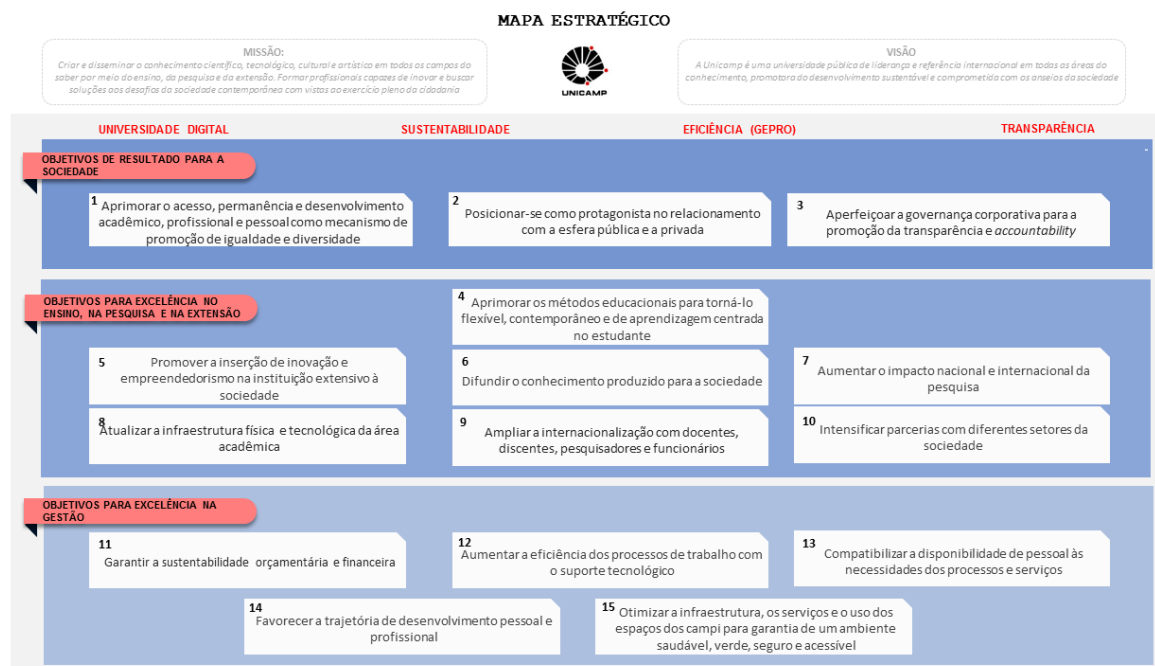
Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes\\_completo.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes_completo.pdf)

Para representar visualmente a integração entre as estratégias e os objetivos estratégicos construiu-se o Mapa Estratégico relacionado ao Planes 2016-2020, a partir de uma adaptação do método BSC, pela correlação de três documentos principais: a Avaliação Institucional 2008-2013, o Planes 2016-2020 e o Plano de Gestão da administração (Figura 2).

Este mapa estratégico destaca os três grandes agrupamentos (perspectivas do método BSC) de objetivos estratégicos, dentre eles os voltados para a Sociedade, os vinculados à Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão, e os vinculados a Excelência na Gestão. Estes objetivos se sustentam sobre os pilares da Sustentabilidade baseado na Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável, da busca por uma Universidade Digital, pela completa Transparência e Eficiência.

O Mapa Estratégico atua como um instrumento de comunicação dos objetivos organizacionais, permitindo o necessário alinhamento entre todas as ações e projetos em andamento. A desinformação é uma das principais causas das resistências à implementação de Planejamientos Estratégicos. O alinhamento do Mapa Estratégico é a maneira pela qual se atua contra essa atitude, por isso a importância da organização alinhada ao mapa estratégico. Mintzberg (2006) aponta o alinhamento como um ajustamento necessário que deveria ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos.

Figura 2. Mapa estratégico relacionado ao Planes 2016-2020. A numeração sequencial dos objetivos serve para a identificação.



Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/mapa\\_estrategico.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/mapa_estrategico.pdf)

A utilidade do Mapa Estratégico pode ser evidenciada no esquema da Figura 3, no qual se exemplifica como se pode compreender o Objetivo Estratégico 1 voltado para Sociedade. Esses tópicos podem ser abordados e serem desenvolvidos em um ou mais projetos estratégicos. (Figura 3).

Figura 3. Tópicos vinculados ao Objetivo Estratégico 1 voltado para a Sociedade, mostrado no Mapa Estratégico da Unicamp (Figura 2).



#### OBJETIVOS DE RESULTADO PARA A SOCIEDADE

Destaca-se o compromisso com uma universidade pública, gratuita, de qualidade e com a inclusão social. Nessa temática, os seguintes tópicos são abordados:

1. Promover mecanismos para que diferentes grupos da sociedade sejam representados, tendo acesso a uma formação de qualidade;
2. Promover ações para facilitar a adaptação dos ingressantes no ambiente acadêmico e profissional;
3. Aprimorar as políticas de permanência estudantil e desenvolvimento acadêmico;
4. Avaliar e promover programas para redução da evasão estudantil;
5. Institucionalizar iniciativas de desenvolvimento pessoal para os alunos;
6. Apoiar a inserção profissional dos alunos;
7. Institucionalizar estratégias de desenvolvimento pessoal para docentes, pesquisadores e funcionários;
8. Promover a diversidade nos ambientes de ensino, aprendizagem e de trabalho na universidade;

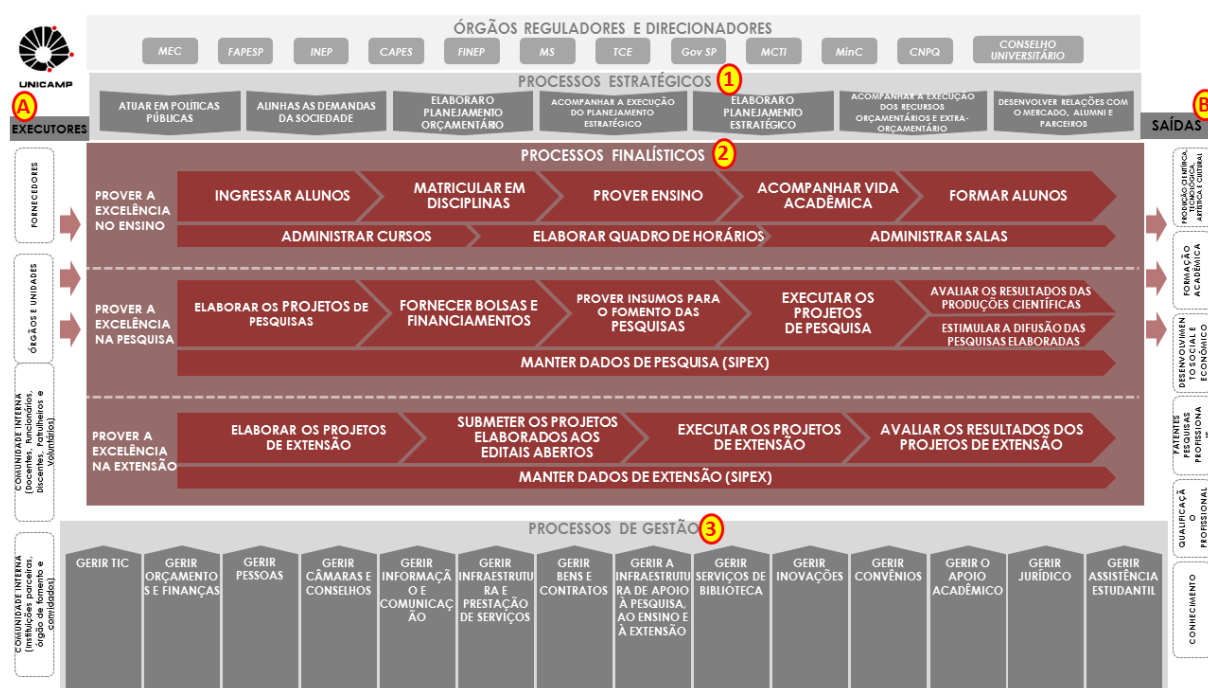
**OBJETIVO 1: Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade**

Fonte: [/www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/epe1.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/epe1.pdf)

Para que sejam selecionados projetos transformadores de processos, em busca das metas traçadas para os objetivos, é essencial que a instituição identifique a sua cadeia de valor. Segundo Porter (1985), a cadeia de valor, é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. A versão adaptada para a universidade do conceito de Cadeia de Valor (ou Mapa de Processos) (Figura 4) permite ilustrar o conjunto de processos que a instituição realiza para criar valor para os seus membros colaboradores internos e externos.

A Figura 4 apresenta os macroprocessos da cadeia de valor da Unicamp: 1- são os processos voltados para tratar as questões estratégicas (políticas, planejamentos, etc.); 2- são os processos executados para o desenvolvimento das atividades fim (ensino, pesquisa e extensão); 3- são os processos para a realização das atividades administrativas e de gestão. Além disso, apresenta: A- os atores que participam dos processos (os executores) e B- as principais saídas geradas pelos processos de ensino, pesquisa e extensão.

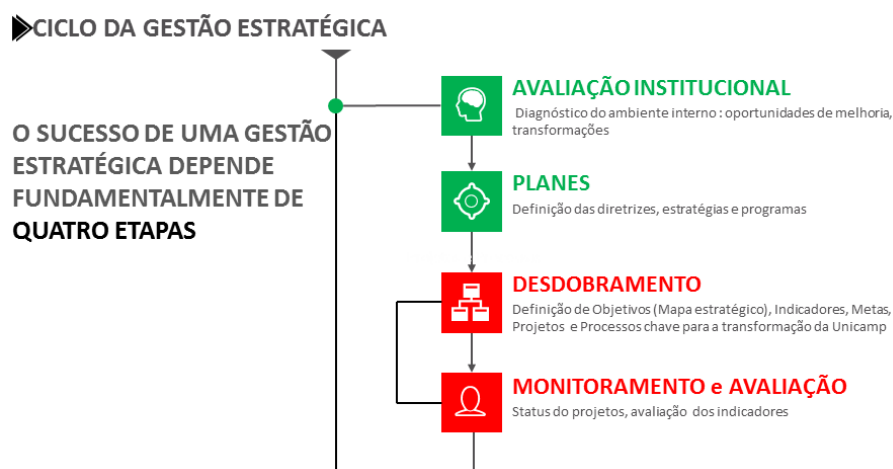
Figura 4. Cadeia de Valor – macroprocessos da Unicamp.



Fonte: [https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/cadeia\\_valor.pdf](https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/cadeia_valor.pdf)

Portanto, o modelo proposto para o Planejamento Estratégico da Unicamp como sistemática de gestão serve de alicerce para se atingir suas metas, agregando valor às decisões tomadas (Mintzberg; Quinn; 2001). No modelo que foi implantado a partir de 2015, a Avaliação Institucional é o principal insumo utilizado na análise do ambiente interno. O ciclo que se seguirá se compõe de outros macroprocessos que, além da avaliação institucional, são os seguintes: Planes (Planejamento Estratégico), Desdobramento da Estratégia, Monitoramento e Avaliação de resultados com indicadores e metas (Figura 5).

Figura 5. Esquema com o ciclo completo em execução na Gestão Estratégica da Unicamp, Planes 2016-2020.

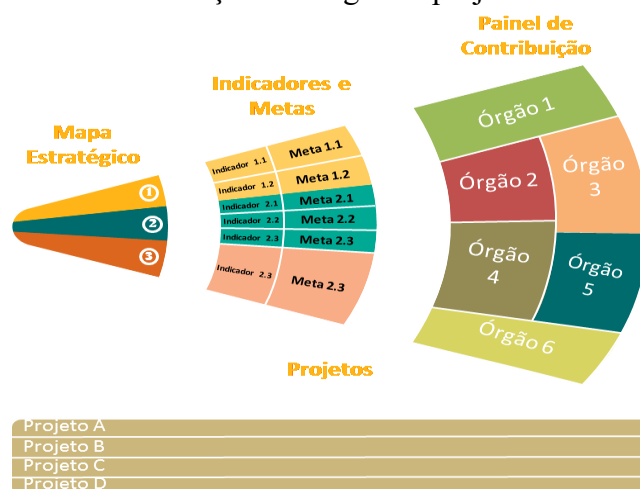


Fonte: /www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/treinamento\_planejamento.pdf

O avanço no processo de gestão estratégica requer a implantação de uma sistemática para a escolha de projetos bem como de implantação dos processos de acompanhamento dos mesmos e da análise dos seus impactos. A isto se denomina “Desdobramento das Estratégias”. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), o desdobramento das estratégias define os objetivos, os projetos estratégicos cujo sucesso é acompanhado por indicadores e metas monitorando-se tanto a execução quanto as suas consequências, seus resultados. O sucesso da implantação da gestão estratégica requer, além da metodologia adequada à realidade da instituição, o envolvimento de todos os órgãos e unidades que atuam nos processos que serão transformados. Todos os envolvidos (unidades e órgãos) devem contribuir para o alcance das metas definidas para os indicadores dos objetivos estratégicos, esse relacionamento é ilustrado na Figura 6. O desafio neste caso é, além de escolher adequadamente os projetos, comprometer os múltiplos órgãos e pessoas na execução, criar adequadamente indicadores de processo para dar efetividade ao seu acompanhamento e ter uma cronologia de metas a serem atingidas mensuráveis em cada entrega. Isto implica na necessidade de se estabelecer um rito de monitoramento que satisfaça dois grandes requisitos: seja adequado tecnicamente sem grandes complexidades na sua execução e que tenha legitimidade institucional. No primeiro caso, as soluções são múltiplas e bem descritas na literatura da gestão da qualidade. No segundo caso, a complexidade é maior, pois envolve o estabelecimento de uma cultura de monitoramento com indicadores, que nem sempre são bem aceitos em universidades públicas brasileiras. Ao não mensurar de forma adequada a evolução do projeto, evidenciando os ganhos institucionais pela execução dos projetos, esforços despendidos não gerarão real valor para instituição. Além disso, sem a mensuração adequada, não é possível relatar os resultados efetivamente alcançados, dentro de uma cultura de *accountability*. Por isto, nesta fase da implantação da gestão estratégica está em uso e em avaliação a 1ª versão do modelo de monitoramento descrito no esquema da Figura 7.



Figura 6. Relacionamento entre o Mapa Estratégico, objetivos, indicadores, metas, painel de contribuição dos órgãos e projetos.



Fonte: /www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/treinamento\_planejamento.pdf

O esquema geral das etapas de Desdobramento, Alinhamento e Monitoramento do processo de gestão estratégica representado na Figura 7 descreve, resumidamente, o modelo implantado na Unicamp, destacando-se as fases, os produtos e os principais participantes. Destaca-se, que projetos podem ser iniciados e incluídos no rito de monitoramento em diferentes momentos, dependendo do nível de maturidade do seu detalhamento e das equipes envolvidas com a sua implantação.





**Planes da UNICAMP 2016-2020** → **Propostas da Gestão 2017-2021**

**Fase 1: Desdobramento para o MAPA ESTRATÉGICO da UNICAMP**

Identificar os processos e projetos da universidade que estão altamente relacionados com os objetivos estratégicos da UNICAMP a médio e longo prazo.

**Fase 2: Elaborar as Rotas Estratégicas possíveis.** Juntamente com a CGU, analisa-se os processos e projetos selecionados e sugere-se a melhor rota estratégica para os próximos 4 anos.

**Fase 3: Definir os Indicadores Estratégicos, dos Processos e dos Projetos da UNICAMP.**

**Priorização e Aprovação da COPEI**

**Fase 4: Alinhar, via Escritórios de Processos, o que será desenvolvido pelos órgãos e unidades e o que será priorizado nas outras instâncias da universidade.**

**Alinhamento**

**Alocação dos Projetos Estratégicos nos Planos dos órgãos e unidades**

**Consolidação dos Planejamentos Estratégicos da universidade**

- Planejamento de Infraestrutura
- Planejamento de Desenvolvimento de Pessoal
- Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

**Previsão de apoios necessários para execução dos Projetos Estratégicos da UNICAMP**

**Alinhamento das demandas dos Projetos Estratégicos alocados nos órgãos e unidades junto a suas instâncias**

**A Assessoria de Gestão Estratégica promove sinergia entre o Mapa Estratégico da UNICAMP, os órgãos e unidades, os Planejamentos das instâncias e o Monitoramento da operação.**

**Fase 5: Monitorar constantemente os processos, projetos e os indicadores.**

**O Rito Mensal de Monitoramento** que será realizado por meio da **Assessoria de Gestão Estratégica** é um mecanismo para que a **Alta Direção** da UNICAMP consiga acompanhar de perto o andamento das atividades-chave para o desenvolvimento da universidade. Somente assim será possível intervir e auxiliar caso as equipes de trabalho estejam enfrentando dificuldades na execução.

**Monitoramento**

**Seleção dos projetos e tópicos de impacto que serão abordados no próximo rito**

**Chancelaria da Alta Direção**

**Fase 6: Manter uma relação periódica com a Alta Gestão da Universidade para garantir que ao longo dos 4 anos a UNICAMP dê importantes passos na direção dos seus objetivos estratégicos.**

**Encontros de Monitoramento**

**Rito Mensal de Monitoramento**

**As Equipes Dedicadas** aos projetos serão alocadas de modo a atender prioritariamente as demandas estratégicas da UNICAMP.

**Duas semanas antes do Rito Mensal**, a Assessoria de Gestão Estratégica realizará **Encontros de Monitoramento** com cada uma das iniciativas para compreender a situação atual do projeto com base na **medição dos indicadores**, os **impactos gerados** e as **dificuldades** encontradas no período.

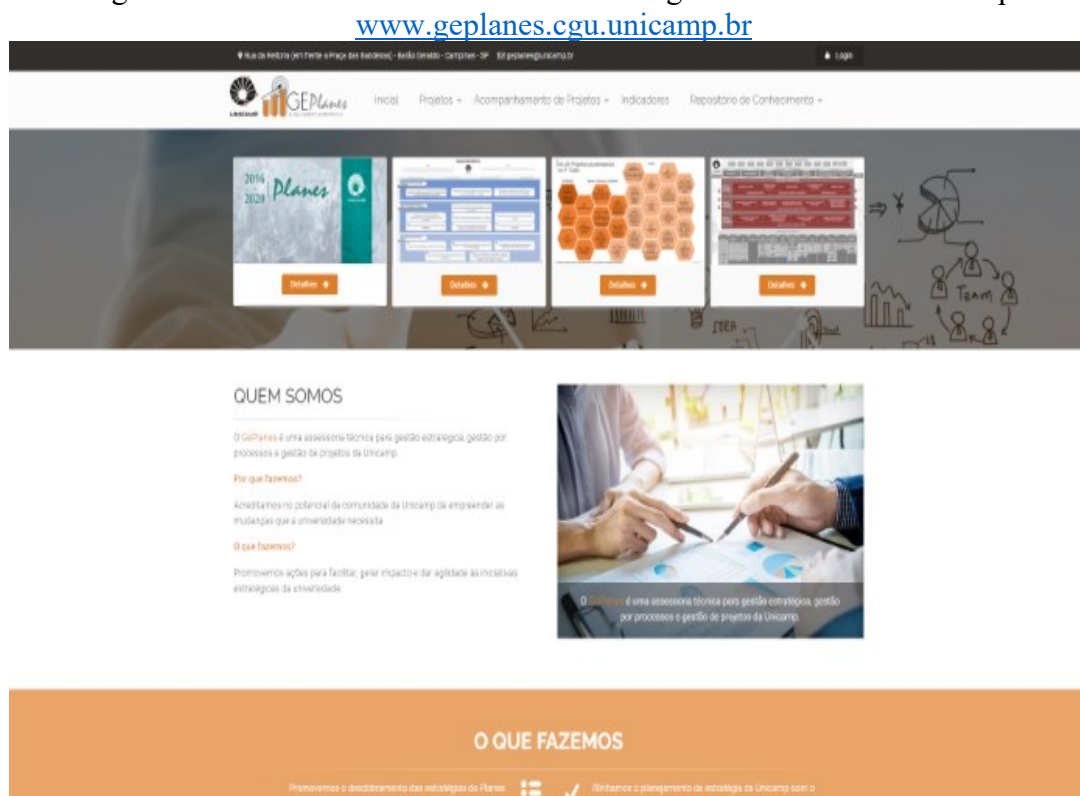
**Ações que serão implantadas**

- Plano de ação para articular as soluções junto aos executores
- Atualização do cronograma

9

Para o monitoramento é essencial dispor de alguma ferramenta para a Gestão de Projetos, sendo que dentre os critérios de escolha devem estar a facilidade de uso e de comunicação entre as equipes, a possibilidade de interoperabilidade com outros sistemas e o custo. No caso da Unicamp utiliza-se um software comercial. As equipes fazem os registros das entregas e das atividades dos projetos nessa ferramenta no dia a dia do projeto. Além da ferramenta de gestão, desenvolveu-se o Portal GePlanes ([www.geplanes.cgu.unicamp.br](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br)) (Figura 8) com a finalidade de: i. ser o repositório de conhecimento da gestão estratégica na Unicamp; ii. conter as informações sobre os projetos em seus diferentes formatos para o público externo e para os gestores; iii. disponibilizar vídeos, notícias e agendas relacionadas ao rito de monitoramento e iv. apoiar à equipe de gestão estratégica. A plataforma foi construída tendo como um dos principais objetivos a divulgação de informações para as comunidades interna e externa e o acompanhamento dos projetos estratégicos em execução na universidade.

Figura 8. Portal do GePlanes – Gestão estratégica do Planes da Unicamp.

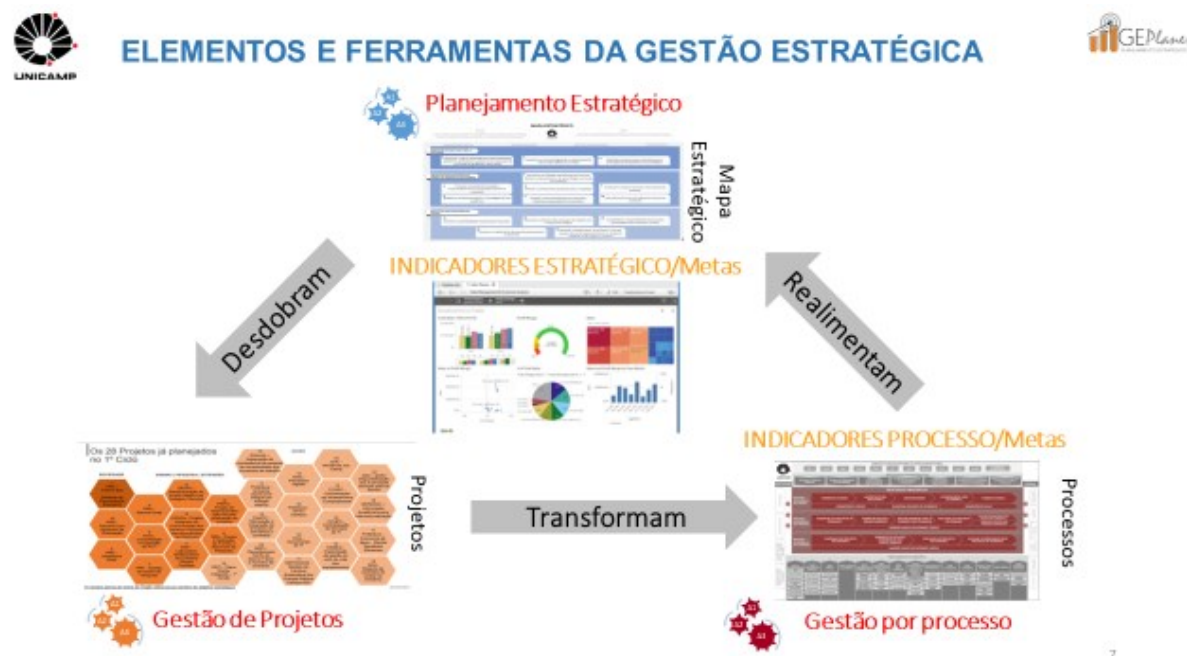


Fonte: <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes>

### III. Escolha dos Projetos

A escolha de projetos é uma etapa crucial no sucesso da gestão estratégica. Devem obviamente ter um forte vínculo com os Objetivos Estratégicos para excelência nos resultados para a sociedade, no ensino, pesquisa e extensão e na gestão, conforme mostrados no Mapa Estratégico. Os projetos devem atuar nos processos da cadeia de valor da instituição, e, além disto, ser viáveis e transformadores. Serão estratégicos na medida em que transformam a instituição, agregando valor a ela. Um esquema simples sobre as inter-relações entre o Mapa Estratégico, a Cadeia de Valor e os Projetos Estratégicos está na Figura 9.

Figura 9. Esquema mostrando a correlação entre o Mapa Estratégico, a Cadeia de Valor e os Projetos Estratégicos.



Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/elementos\\_ferramentas.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/elementos_ferramentas.pdf)

Implantados os projetos, os resultados identificados na etapa de monitoramento e avaliação devem repercutir nos dois principais vetores de transformação de qualquer instituição, sem os quais a instituição não se transforma e os objetivos estratégicos não são plenamente atingidos: i) pessoas, sendo elementos necessários para sua transformação os seguintes: carreira, remuneração, reconhecimento, treinamentos, etc. e ii) processos, sendo elementos necessários para a transformação os seguintes: políticas, regras, tecnologia, sequenciamento, balanceamento, recursos, modelagem, etc. (RUMMER; BRACHE, 1994).

Para definir um projeto, estabeleceu-se alguns requisitos mínimos como mostrado na Figura 10, onde o escopo deve mostrar claramente o vínculo do mesmo com as estratégias e, os ganhos, as transformações pretendidas. Estes requisitos, entretanto, não são suficientes para a elegibilidade ou sua priorização, sendo necessário a definição de escores (PMI, 2006).

Figura 10. Requisitos mínimos para um projeto estratégico.



Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/escopo.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/escopo.pdf)

Em relação aos ganhos esperados, há casos em que estes podem ser facilmente mensurados, como alguns exemplos citados na Figura 11. Entretanto, há outros de natureza mais intangível como os casos das várias formas de reconhecimento pela sociedade que uma universidade de excelência pode ter. Ser reconhecida como uma universidade de classe mundial é um exemplo desta mensuração mais intangível e este resultado não é fruto de um único processo ou projeto, sendo difícil mensurar qual ou quais tiveram papel mais relevante neste resultado.

Figura 11. Exemplos de ganhos esperados ao se implantar um projeto estratégico.



Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/ganhos.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/ganhos.pdf)

Visando aprimorar a priorização de projetos, foi adotado uma metodologia com sete critérios (KORHONEN; MOSKOWITZ; WALLENIS, 1992), cada um com um peso específico. Alguns dos critérios voltados para avaliar o grau de contribuição com as estratégias e outros para avaliar os riscos dos impactos negativos para o desenvolvimento dos projetos. Todo projeto será analisado e receberá, para cada critério, uma pontuação de 0 a 5, obtendo-se a lista de projetos por ordem de prioridade dependendo do seu escore. A Figura 12 apresenta os sete critérios definidos para priorização de projetos na Unicamp.

Figura 12. Critérios para a Priorização dos Projetos Estratégicos.

CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS		GEPlanes PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
	Critério	Definição	
E S T R A T É G I A	Alinhamento estratégico	Grau alinhamento desta iniciativa aos objetivos estratégicos	R I S C O
	Custo do projeto	Estimativa de custo para executar o projeto (infra-estrutura, consultoria, serviços, pessoal extra-quadro, etc.)	
	Impacto no processo	Grau de transformação no processo atual devido à implementação do projeto, considerando, também, a abrangência do projeto dentro da organização.	
	Benefícios	Nível de benefícios: - Redução de retrabalho - Redução de custo - Redução do tempo de execução do processo - Redução do tempo de tramite - Aumento da conformidade com leis e regulações - Maior controle e visibilidade - Aumento de qualidade - Redução do tempo de atuação do docente em atividades administrativas - Aumentar o conhecimento implícito e explícito	
	Prontidão dos gestores e das pessoas para mudança	Disponibilidade dos gestores e das pessoas em implantar mudanças nos processos (políticas, responsabilidades, fluxo, etc) e sistema de informação.	
	Disponibilidade de pessoas	Disponibilidade de pessoas (TI, Gestão, execução, etc.) para executar o projeto	
	Dificuldade para o negócio e técnica para a implementação	Grau de conhecimento da equipe de negócio e técnica para implementação do projeto	

Referência: Material Gartner e Elo Group

Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/3-criterios\\_de\\_priorizacao\\_de\\_projetos.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/3-criterios_de_priorizacao_de_projetos.pdf)

Os projetos de natureza mais administrativa devem ser executados com metodologias ágeis de desenvolvimento e em metodologias de resolução de problemas (PDIA), baseada em

Mínimos Produtos Viáveis, apresentado todas as entregas planejadas para o projeto e foco nas atividades a cada 30 e 60 dias.

Baseado no modelo proposto e implantado há um ano, a Unicamp conta hoje com 49 projetos estratégicos identificados, 32 em andamento, englobando os Objetivos Estratégicos e todas as pró-reitorias e áreas da administração central. Isto evidencia que a universidade adquiriu e incorporou conhecimentos sobre os processos, metodologias e ferramentas de gestão estratégica, com resultados parciais já alcançados, gerando resultados promissores já no primeiro ano de sua implantação. A Figura 13 e a Figura 14 ilustram a forma de visualização dos projetos estratégicos disponível no Portal GePlanes.

Para exemplificar a aplicação deste modelo de gestão apresentam-se três casos de sucesso:

1. Modelo georefenciamento do acervo físico e humano, que permite visualizar as instalações físicas (edificações, equipamentos, distribuição de salas e ocupação) e a distribuição dos recursos humanos do Instituto de Física Gleb Wataghin (Figura 14). Este modelo será estendido a todas as edificações dos campi da Unicamp.
2. Modelo de aquisição de energia elétrica como cliente livre. Este modelo desenvolvido como um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento financiado com recursos da Agência Nacional de Energia Elétrica permite que se explore a melhor época para renovação dos contratos para aquisição de energia no mercado livre. Faz parte das estratégias de sustentabilidade do campus.
3. Projeto e-DAC 1.0 – disponibilização em plataforma móvel dos principais serviços acadêmicos para alunos de graduação e de pós-graduação. Este é um serviço que se incorpora à Unicamp Digital, na busca de flexibilizar e disponibilizar um atendimento mais rápido e eficaz aos estudantes. Desenvolvido pelas equipes de Atendimento e TI do próprio órgão, o e-DAC pode ser acessado por meio do site [www.dac.unicamp.br/portal/](http://www.dac.unicamp.br/portal/), no menu *Estudantes* ou pelo aplicativo Unicamp Serviços (disponível na Play Store para plataforma Android ou na App Store para a plataforma iOS).

Figura 13. Forma de visualização dos projetos estratégicos



Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/resumo\\_projetos.pdf](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/resumo_projetos.pdf)



Figura 14. Modelo de Georeferenciamento do acervo físico e humano



Fonte: [www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/detalhes.html?id=sBrITXXTQku\\_-knmqfpPZ2QACuQ2&tipoConsulta=ESTRATEGICO](http://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/detalhes.html?id=sBrITXXTQku_-knmqfpPZ2QACuQ2&tipoConsulta=ESTRATEGICO)

#### IV. Conclusão

Foi possível a implantação da gestão estratégica na Unicamp, a partir dos resultados da Avaliação institucional 2009-2013, estabelecendo-se um forte vínculo entre estes dois processos. Para isto foi definido um Mapa estratégico, a Cadeia de Valor, projetos estratégicos, ritos de monitoramento, requisitos para definição dos projetos e critérios para escolha dos mesmos. Todos os projetos apresentam plano de entregas, atividades, indicadores e metas, o que permite o acompanhamento. As principais dificuldades na implantação da gestão estratégica estão relacionadas com a falta de cultura dos órgãos administrativos em organizar e priorizar as atividades e projetos para melhor responderem às demandas dos usuários. Esta falta de cultura engloba também os aspectos relacionados com a ausência de metas e de indicadores de eficiência na gestão, demonstrando que a fase de aprendizado institucional não foi concluída. Apesar de vários projetos ainda não terem sido concluídos, já é possível observar resultados parciais significativos.

#### VI. Notas Explicativas

<sup>1</sup> Realizada uma busca no THE Ranking para identificar as três melhores universidades (Universidade de Oxford, Universidade de Cambridge e Instituto de Tecnologia da Califórnia) e em seguida foi feito uma busca em seus sites para localizar seus planejamentos estratégicos.

THE. **World University Rankings 2018**. Disponível em:

<[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)>. Acesso em 24 maio 2018.

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE MUSEUMS. **Strategic Plan**. Disponível em:

<[http://www.cam.ac.uk/sites/www.cam.ac.uk/files/ucm\\_strategic\\_plan\\_2013-16.pdf](http://www.cam.ac.uk/sites/www.cam.ac.uk/files/ucm_strategic_plan_2013-16.pdf)>. Acesso em 20 maio 2018.

-UNIVERSITY OF OXFORD. **Strategic Plan**. Disponível em:  
<[http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic%20Plan%202013-18.pdf](http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202013-18.pdf)> Acesso em 20 maio 2018.

CALTECH ADMINISTRATION DIVISION. **Strategic Plan**. Disponível em:  
<<https://cld.bz/bookdata/aH6YqPt/basic-html/index.html#3>> Acesso em 20 maio 2018

## V. Referências Bibliográficas

CGU. **Planejamento Estratégico da UNICAMP: PLANES/UNICAMP**. 2012. Disponível em<<http://www.prdu.unicamp.br/areas2/planes/arquivos/pe-estrutura-consu2012>> Acesso em: 04 jul. 2018.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos** 2.ed – São Paulo: Saraiva,2007.

DECRETO N. 29.598, DE 2 DE FEVEREIRO DE 1989. Disponível em:  
<<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1989/decreto-29598-02.02.1989.html>>. Acesso em 04 Jul 2018.

DELIBERAÇÃO CONSU 405/04, DE 28 DE SETEMBRO DE 2004. Disponível em<  
[https://www.sg.unicamp.br/consu/deliberacoes?descricao=405%2F04&ano=&sessao\\_numero=#sgVisualizarDipr\\_25880](https://www.sg.unicamp.br/consu/deliberacoes?descricao=405%2F04&ano=&sessao_numero=#sgVisualizarDipr_25880)>. Acesso em 04 jul. 2018.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N.C. **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FELÍCIO, J. R. D.; MUZY, P.T.A. **Os desafios da autonomia universitária: história recente da USP**, Paco, 2018.

GOMES, Eustáqui. **O mandarim: a infância da Unicamp**. Campinas: Unicamp, 2016.

GONZALÉS, K. et al. **Los paradigmas de la calidad educativa: de la autoevaluación a la acreditación**. México: Unión de Universidades de América Latina, A.C., 2004.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na universidade brasileira: teoria e Casos**, 2 eds. – Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS,2000.

KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13 eds. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KORHONEN, P.; MOSKOWITZ, H.; WALLENIUS, J.**Multiple criteria decision support: a review**. European Journal of Operational Research, 1992.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.



MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Tradução de: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985.

PRDU. **Avaliação Institucional**. 2014. Disponível em: <<http://www.prdu.unicamp.br/areas2/avaliacao-institucional/avaliacao-institucional>> Acesso em: 03 jul. 2018.

PRDU. **PLANES - Planejamento Estratégico Universidade Estadual de Campinas**. 2015. Disponível em: <[https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes\\_completo.pdf](https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes_completo.pdf)> Acesso em 03 jul 2018.

PRITCHETT, Andrews. **Problem-Driven Iterative Adaption – PDIA**, Woolcock, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **The Standard for Portfolio Management**. PMI, 2006.

RUMMLER, A.G; BRACHE, A.P; **Melhores desempenhos nas empresas**, Makron, 1994